

Heli Lotti
R646SA / 6S

HYVÄT TYYPIT, PARHAAT TIIMIT

Tiimien kehittämiprojektin suunnitelma

Opinnäytetyö
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Joulukuu 2016



KUVAILULEHTI

 MAMK University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 8.12.2016
Tekijä(t) Heli Lotti	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Nimeke HYVÄT TYYPIT, PARHAAT TIIMIT tiimien kehittämisprojektin suunnitelma.	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella kehittämissanke ja ohjelman sisältökoko puhtauspalveluhenkilöstöä osallistavaan tiimityöhön. Aiemmat tutkimukset sekä kirjallisuus osoittavat, että tiimihankkeen toteutuksessa on huomioitava sekä ihmisen kehittämiseen liittyvät asiat että asioiden kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Puhtauspalveluorganisaation sisältä tehtiin omia havaintoja mahdollisista kehittämistoimenpiteistä sekä edellisestä hankkeesta, Kutsumuksellinen puhtausala. Havainnot ja kokemukset avaavat myös puhtauspalveluorganisaation esteitä, mahdollisuuksia, tavoitteita ja hyötyjä mitä organisaatiossa voi esiintyä ryhtyessä tiimimäiseen työskentelytapaan. Tiimivastaavien kyselyn tulokset hyödynnettiin suunnittelun tueksi.</p> <p>Uutta verrattuna tarjolla oleviin palveluihin on osallistujien rooli aktiivisina toimijoina. Toisin sanoen osallistajat luovat oman käsikirjan/mallin kunkin tiimin tavasta toimia. Toteutuksen tavoitteena on, että tiimien sopimukset ja pelisäännöt ovat työstettynä ja tiimit valmiita toimimaan vuoden kestävä kehittämissankkeen jälkeen.</p> <p>Hyvät tyypit, parhaat tiimit -kehittämissankkeen tavoitteiksi asetettiin koko puhtauspalveluhenkilöstön perehtyminen tiimien toimintatapoihin ja -prosesseihin puhtauspalveluiden palvelutuotannon ja asiakkuuksien toteuttamiseksi. Henkilöstö ymmärtää itseohjautuvuus- ja tiimityöskentelyn olevan peruste onnistuneelle tiimityölle ja tuloksekkaalle ja tuottavalle toiminnalle. Tarkoitus on edistää yhteistyössä myönteistä oppimista, kokemusta ja yhteistyötä sekä parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuutta ja työhyvinvointia.</p>	
Asiasanat (avainsanat) tiimityö, puhtauspalvelu, kehittämisprojekti	
Sivumäärä 35 sivua + 1 liite	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä) 	
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Lahikainen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Kouvola kaupunki/teknisen tuotannon liikelaitos, Päivi Takkinen

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 8.12.2016
Author(s) Heli Lotti	Degree programme and option Bachelors Degree of Hospitality Management
Name of the bachelor's thesis THE GOOD GUY`S, BEST TEAM`S development project teams plan	
Abstract <p>The purpose of this study was to design a development project, and the contents of the program, to introduce participatory teamwork for the personnel of the cleaning services. Previous studies and literature show that issues related to development of both human resources and matters need to be taken into account in teamwork projects. I have made observations on the development actions taken inside the organization and based on the previous project "Kutsumuksellinen puhtausala". The observations and experiences open up the barriers, opportunities, goals and benefits that may occur when taking steps towards team-based way of working. The results of the survey addressed for team leaders were used to support the planning.</p> <p>Participants' active role was new compared to the present services. The participants created their own working procedure manuals/models for their teams. The aim of the implementation was that the teams were ready to act according to their new self-set team rules after a year-long development project.</p> <p>The purpose of the development project "Good guy's, best teams" was to enable services and customer ship by familiarizing the whole personnel of the cleaning services with the team-based procedures and processes. The personnel understand that cooperation and self-directness are the basis for successful team work and productive and profitable operation. The aim is to enhance collaboration, positive learning, and knowledge in cooperation, and to improve the personnel's well-being and possibilities to influence.</p>	
Subject headings, (keywords) teamwork, cleanliness service, development project	
Pages 35 pages + 1 appendix	Language Finnish
Remarks, notes on appendices 	
Tutor Päivi Lahikainen	Bachelor's thesis assigned by City of Kouvola, Technical and Environmental Section, Päivi Takkinen

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITE.....	2
2.1	Kouvolan kaupungin tiimiorganisaatio.....	2
2.2	Tiimien kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	2
2.3	Kutsumuksellinen puhtausala hanke.....	3
2.4	Hyvät tyypit parhaat tiimit.....	5
2.5	Tavoitteena ovat itseohjautuvat tiimit	6
2.6	Omat havainnot puhtauspalvelutiimeistä.....	7
3	TIIMITYÖ.....	8
3.1	Tiimin määritelmä	8
3.2	Tiimityön haasteet	9
3.3	Tiimin hyödyt	10
3.4	Tiimisopimus	10
3.5	Tiimin roolit, vastuualueet ja tehtävät	11
4	TIIMITYÖN VAIKUTUS ORGANISAATIOON	14
4.1	Oppiva organisaatio	14
4.2	Keskeiset tiimitaidot	16
4.3	Tiimityöhön siirtyminen	18
4.4	Muutosprosessi	19
4.5	Aikaisemmat tutkimukset	20
5	TYÖSSÄ KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	21
5.1	Laadullinen tutkimus	21
5.2	Kyselyn ja havaintojenteko aineistokeräyksen menetelmänä.....	22
6	PUHTAUSPALVELUTIIMIEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	22
6.1	Kehittämistarpeet ja haasteet	22
6.2	Kehittämishankkeen suunnitelma	26
6.3	Tiimitoiminnan hankesuunnittelun ohjausryhmä	29
7	TIIMIVALMENNUKSEN KEHITTÄMISOHJELMAN SISÄLTÖ	30
8	LOPUKSI.....	32
	LÄHTEET	36

LIITE

1 Kyselylomake tiimivastaaville

1 JOHDANTO

Hyvät tyypit, parhaat tiimit -kehittämishanke on suunnitelma tulevaa kehittämisohjelmaa varten. Kehittämishankkeen suunnittelu aloitettiin huhtikuussa, ja toteutus alkaa marraskuussa. Tiimien kehittäminen on ajankohtaista Kouvolan kaupungin puhtauspalveluorganisaatiossa. Aikaisemmin toteutetun hankkeen tulokset antoivat vahvan käsityksen siitä, että itseohjautuvuutta on lisättävä puhtauspalveluorganisaatiossa. Tutkimusten mukaan työntekijöiden itseohjautuvuudella on selvä positiivinen vaikutus organisaatioissa sekä työtyytyväisyyteen että myös tuottavuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimeille tai niitä vastaaville ryhmille on annettu edellytykset toimia itsenäisesti organisaatioiden sisällä.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa käytettävät menetelmät olivat kysely ja havainnointi. Kysely tehtiin tiimivastaaville ja havainnointia käytettiin puhtauspalveluorganisaation sisältä tulevista kokemuksista, näkemyksistä ja erilaisista palautteista. Nämä hyödynnettiin kehittämissuunnitelmaa laadittaessa. Kehittämissuunnitelma tullessaan toteuttamaan asiantuntijan valmennuksella. Kehittämishankkeen suunnittelussa etsittiin vastauksia kysymyksiin:

- mitä tulee ottaa huomioon tiimityön kehittämissuunnitelmaa laadittaessa?
- miten tiimin jäseniä voidaan tukea ja sitouttaa sekä valmentaa, että kaikilla on yhteinen tavoite kohti huipputiimiä?

Kehittämishankkeen suunnitelman toteutuksessa tiimit hoitavat laajempia kokonaisuuksia ja niillä on enemmän itsenäisyyttä kuin tavanomaisilla työryhmillä. Tiimityössä tiimit vastaavat työn suorittamisen jatkuvasta parantamisesta ja tehostamisesta. Hankkeen kehittämisohjelman suunnitelma on laadittu vuoden mittaiseksi hankkeeksi, johon osallistuvat koko puhtauspalvelun henkilöstö johdosta työntekijöihin.

Kouvolan kaupungin henkilöstöohjelma perustuu kaupungin strategiaan. Henkilöstöohjelman sisältö tukee kehittämissuunnitelman tavoitteita ja tarkoitusta. Siihen on kirjattu henkilöstön sitoutumisen varmistuvan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITE

2.1 Kouvolan kaupungin tiimiorganisaatio

Tiimien kehittämishanke kohdistuu Kouvolan kaupungin puhtauspalveluhenkilöstöön. Työn tilaaja on Teknisen tuotannon liikelaitos. Tuotannon tehtävänä on tuottaa kiinteistö- ja aluepalveluja liiketaloudellisten periaatteiden mukaan.

Puhtauspalvelun henkilöstöä ovat puhtauspalvelupäällikkö, puhtauspalvelusuunnittelijat, puhtauspalveluesimiehet, puhtauspalveluohjaajat, tiimivastaavat, siivoojat sekä laitoshuoltajat. Puhtauspalvelujen 198 moniosajaa siivoaa n. 353 200 neliötä 234 kiinteistössä. Puhtauspalvelujen henkilöstö luo asiakkaiden tiloihin viihtyvyyttä, hygieenisyyttä, edustavuutta ja turvallisuutta solmitun palvelusopimuksen mukaan. Palvelusopimuksen perustana on kustannustehokas toiminta ja tarkoituksenmukainen puhtaustaso erityyppisissä toimitiloissa.

2.2 Tiimien kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Hyvät tyypit, parhaat tiimit -kehittämishanke on tärkeä Kouvolan kaupungin puhtauspalvelulle, jotta tiimimäiseen toimintatapaan siirtymisen kynnyks madaltuu ja organisaatiomuutos tapahtuu joustavasti. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli laatia suunnitelma tiimien kehittämishankkeelle. Suunnittelussa olivat mukana toteutuksen asiantuntija. Työ rajattiin siten, että hankintaprosessia (asiantuntijan valinta) ja kehittämisohjelman aikataulua sekä kustannuksia ei kirjattu opinnäytetyöhön. Toteutus aloitettiin kehittämissuunnitelman laadinnan jälkeen.

Kehittämishankkeen suunnittelussa huomioitiin puhtauspalveluorganisaation nykytilan tulokset ja palautteet. Kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset otettiin huomioon kehittämisprosessin edetessä. Tavoitteena oli suunnitella kehittämisohjelma, jonka kesto on n. yhden vuoden. Kehittämishankkeen suunnittelussa etsittiin vastauksia kysymyksiin:

- mitä tulee ottaa huomioon tiimityön kehittämishanketta suunniteltaessa?
- miten tiimin jäseniä voidaan tukea ja sitouttaa sekä valmentaa, että kaikilla on yhteinen tavoite kohti huipputiimiä?

Henkilöstön tietoisuutta uudentlaisesta toimintamallista lisätään puhtauspalveluorganisaatioon ja tiimityön mielekkyyttä perustellaan kehittämisohjelmassa. Hankkeessa toteutetaan kehittämisohjelma toimivien itseohjautuvien tiimien käynnistämiseksi Kouvolan kaupungin puhtauspalveluissa.

Työhyvinvointi syntyy työstä. Tavoitteena on tukea henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia työuran kaikissa vaiheissa niin, että kaikkien mielestä olisi kivaa tulla töihin, mutta myös kykyä irrottautua työstä ja elää mielekäästä ja hyvää elämää. Työnantaja luo edellytykset työlle ja työhyvinvoinnille, mutta jokaisella työntekijällä on itsellään vastuuta omasta terveydestä ja työkyvystä.

Tiimimäistä työskentelytapaa on toteutettu puhtauspalveluorganisaatiossa. Tiimien toiminta ei ole kehittynyt tiimimäisen suuntaan työskentelyn perusominaisuudet huomioiden. Tiimitoimintaa on edelleen kehitettävä, koska osa tiimeistä on eri kehitysvaiheissa. Tähän saakka tiimitoimintaan sitoutuminen ei ole tapahtunut suunnitelmallisesti.

Tulevaisuuden sisäisesti motivoivat puhtausalan organisaatiot perustuvat itseohjautuviin tiimeihin. Se edellyttää muutoksia niin siivoojan, palveluesimiehen kuin johdon rooleihin. Kutsumuksellinen puhtausala -hankkeen tulosten perusteella sekä eri tahojen palautteiden ja havaintojen perusteella suunnittelu aloitettiin henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja työskentelymallin kirkastamiseksi. Tiimien kehittämishanke käynnistettiin, jotta Kouvolan puhtauspalvelujen organisaatiokulttuuri tukisi mahdollisimman hyvin itseohjautuvaa tiimityötä.

2.3 Kutsumuksellinen puhtausala hanke

Vuosina 2014–2015 puhtauspalvelujen siivoojia ja laitoshuoltajia sekä esimiehiä ja ohjaajia osallistui kutsumukselliseen puhtausala-hankkeeseen. Hankkeesta vastasi STTL Puhtausala ja sen toteutti Filosofian Akatemia. Hanke kuului Työelämä 2020 -projektiin. Työelämä 2020 -hanke perustui vuonna 2012 valmistuneeseen työelämästrategiaan. Sen päämääräksi on määritelty työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen.

Hankkeen tavoitteena oli selvittää, miten puhtausalasta (yksityiset sekä julkiset alat) tehdään vetovoimainen ja palkitseva työllistäjä. Puhtauspalvelualan 11. organisaatiossa järjestettiin sisäisen motivaation edellytyksiä ja esteitä kartoittavia työpajoja. Työpajoihin eri organisaatioista osallistui n. 300 henkilöä. (Jarenko 2015.)

Kutsumuksellinen puhtausala -hankkeessa kerättiin tietoa siitä, miten sisäisen motivaation edellytykset toteutuvat alan työpaikoilla tai mikä estää sisäisen motivaation syntyä. Hankkeen tulokset antoivat vahvan käsityksen siitä, että tiimimäistä toimintaa sekä itseohjautuvuutta pitää lisätä. Kouvolan kaupungin puhtauspalvelun henkilöstö osallistui työpajoihin. Tuloksista nousi esille asiat joihin ollaan tyytyväisiä:

- hyvä ja kannustava esimiestyö
- hyväksi koettu johtajuus: kannustava, arvostava, jämäkkä ja luotettava
- kivat työkaverit ja hyvät asiakkaat
- liikuntaa työn ohessa
- työn itsenäisyys
- yhteisöllisyys
- työyhteisön tuki ja asioiden ratkominen yhdessä kollegoiden kanssa.

Sisäistä motivaatiota vahvistavana tekijänä koetaan vapaus oman työn suunnitteluun. Motivaatiotekijöitä olivat myös työn arvostuksen lisääminen, työn mielekkyys ja palkitsevuus sekä työn jatkuvuus. Työn mielekkyyteen vaikuttavia asioita on koottu seuraavaan luetteloon, jossa kaikkien osallistujien mielipiteet on huomioitu:

- vapaus suunnitella ja kehittää omaa työtä
- joustava työaika
- hyvät työvälineet
- asiakkaalta saatu kiitos ja tyytyväiset asiakkaat
- onnistuminen työssä
- hyvät prosessit
- luotettava, reilu, läsnä oleva ja asiat osaava esimies
- innostava, arvostava ja oikeudenmukainen johtamis- ja organisaatiokulttuuri. (Jarenko 2015.)

Jarenko (2015) nostaa esille loppuraportissa motivaatiopsykologian. Sen mukaan ihminen ohjautuu sellaisen toiminnan pariin, joka tyydyttää hänen psykologiset perustarpeensa. Siivoustyö täyttää nämä tarpeet lähtökohtaisesti erittäin hyvin. Kouvolan kaupungin puhtauspalveluhenkilöstön tulokset olivat samansuuntaisia, jotka edistävät motivaatiota.

2.4 Hyvät tyypit parhaat tiimit

Kehittämishankkeen nimi haettiin Kouvolan kaupungin eri ohjelmien linjausten mukaisesti. Kaupungin työturvallisuusohjelma Hyvä Työ Go, ja jäljempänä henkilöstöohjelman linjaa noudattaen syntyi Hyvät tyypit parhaat tiimit -nimi kehittämishankkeelle. Hankkeen tavoitteena on perehdyttää puhtauspalvelujen henkilöstö itseohjautuvien tiimien toimintatapoihin ja -prosesseihin palvelutuotannon ja asiakkuuksien toteuttamiseksi sekä löytää puhtauspalveluille luonnollinen tapa toimia itseohjautuvissa tiimeissä. Tavoitteena on, että koko henkilöstö ymmärtää itseohjautuvuus- ja tiimityötaitojen olevan perusta onnistuneelle tiimityölle, tuloksekkaalle ja tuottavalle toiminnalle sekä asiakkuuksien hoitamiselle.

Hyvä työ reilu meininki – Henkilöstöohjelma ohjelma perustuu Kouvolan kaupungin strategiaan. ”Meillä on mahdollisuus menestyä, kun puhallamme yhteen hiileen ja sidomme voimavarat strategian mukaiseen toimintaan. Tasapainoinen talous on yksi päämääristä, jonka avulla saavutetaan tavoitteita. Tasapainoinen talous merkitsee vastuullista ja osallistavaa johtamista, joka kannustaa parhaiden käytäntöjen edistämiseen. Henkilöstön osaamista ja hyvinvointia kehitetään tehostamalla koulutusta ja edistämällä kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Henkilöstön sitoutuminen varmistetaan lisäämällä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia.”(Kouvolan kaupungin henkilöstöohjelma 2015 – 2017.)

Kuntaliitos toi vuoden 2009 alusta yhteen motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä, joka on kaiken menestymisen edellytys. Meillä on mahdollisuus menestyä, kun puhallamme yhteen hiileen ja sidomme voimavarat strategian mukaiseen toimintaan. Tasapainoinen talous on yksi päämääristä, jonka avulla saavutetaan tavoitteita. Tasapainoinen talous merkitsee vastuullista ja osallistavaa johtamista, joka kannustaa parhaiden käytäntöjen edistämiseen. Henkilöstön osaamista ja hyvinvointia kehitetään tehostamalla koulutusta ja edistämällä kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Henkilöstön sitoutuminen varmistetaan lisäämällä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia.

Työhyvinvoinnin edistäminen on kaupungin strateginen valinta. Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa työyhteisöissä. Toisaalta johdetaan asioita ja prosesseja, toisaalta ihmisiä. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta viime kädessä se on ylimmän johdon vastuulla.

2.5 Tavoitteena ovat itseohjautuvat tiimit

Tässä kehittämishankkeen suunnitelmassa toteutetaan kehittämisohjelma toimivien itseohjautuvien tiimien käynnistämiseksi Kouvolan puhtauspalveluissa. Itseohjautuvilla tiimeillä tavoitellaan tyytyväistä työyhteisöä sekä tuloksekasta ja tuottavaa toimintaa asiakaslähtöisesti. Sisäistä motivaatiota vahvistetaan ja rohkaistaan henkilöstöä sisäistämään suunnitella omaa työtä itseohjautuvasti.

Jotta itseohjautuvuus toteutuisi mahdollisimman hyvin, on itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta tärkeää, että organisaatiokulttuuri sallii tiimien toimia itsenäisesti siten, että tiimit ovat vastuussa oman päivittäisen työnsä johtamisesta. Tällöin itseohjautuvat tiimit päättävät tavoitteistaan, työtavoistaan, työaikatauluistaan, resurssiensa kohdentamisesta, ongelmanratkaisusta sekä työn jakautumisesta jäsentensä kesken. Näin tiimit vastaavat itse määrittelemiensä tavoitteiden saavuttamisesta. Itseohjautuvuuteen siirtyminen on monissa organisaatioissa haasteelliselta. Tämän vuoksi onkin hyvä sisäistää, että tiimien itseohjautuvuuden tasoa on mahdollista sovitella kullekin organisaatiolle, yksikölle ja tiimeille sopivaksi.

Tiimi voi harvoin toimia kokonaan itseohjautuvasti. Organisaatiolla, jossa tiimi toimii, täytyy olla selkeä päämäärä sekä taktiikka ja sovitut arvot. Sen lisäksi organisaatio luo rajat toiminnalle ja asettaa reunaehdot. Yhtenäiset pelisäännöt luovat yhtenäisyyttä koko toiminnalle. Ne helpottavat asioiden hoitamista, kun asiakkaat ja yhteistyökumppanit tietävät, miten organisaatio ja sen tiimit toimivat. Tiimit tekevät vastuualueensa tehtävät itseohjautuvasti organisaation sovituissa raameissa ja ne johtavat itsenäisesti työskentelyä. Tuloksellinen itseohjautuvuus edellyttää, että jäsenet ovat sitoutuneet tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin. (Spiik 2004, 208–209.)

2.6 Omat havainnot puhtauspalvelutiimeistä

Havainnot puhtauspalveluorganisaatiosta kokosin eri lähteistä. Tiimivastaavien toimintaa on kehitetty usean vuoden ajan. Tiimit eivät toimi vielä tiimien kaltaisesti. Palaute on tullut tiimivastaavilta ja tiimin jäseniltä. Tiimien toimintaan ja pelisääntöihin ei sitouduta. Työhyvinvointikysely tehdään vuosittain ja niistä saaduista tuloksista saatiin tietoa. Puhtauspalvelun työhyvinvointisuunnitelman vastuumatriisista löytyy kehitettäviä asioita, joita tiimimäisellä työskentelyllä voidaan tukea. Omat havainnot koostuvat tiimien toiminnasta, koulutuspalautteista ja esimiesten esille tuomista kehittämisasioista sekä kehityskeskustelujen palautteista.

Kehittämishankkeen suunnittelussa aikaisemmat palautteet, havainnot, kokemukset ja näkemykset koottiin swot-analyysien tapaisesti yhteen. Yhteenvedossa luokiteltiin suunnitelman hyödyt, haasteet, mahdollisuudet ja esteet tiimityön vaikutuksista organisaatiolle ja henkilöstölle. Kehittämishankkeen suunnittelussa huomioitiin organisaation nykytila.

Hyödyt organisaatiolle ja henkilöstölle

- joustavuus ja nopeus vastata toimintaympäristöissä tapahtuviin muutoksiin paranevat, tuottavuus lisääntyy ja palvelun laatu paranee
- työtyytyväisyys ja -hyvinvointi paranevat, työn mielekkyys ja merkityksellisyys paranevat, henkilöstön vuorovaikutus paranee
- kilpailukyky ja asiakastytyväisyys paranevat
- työnkuva monipuolistuu ja kokonaiskuva palvelun tuottamisesta kirkastuu, luovuus ja kehittämishalukkuus ja työnimu lisääntyvät
- osallistavien työtapojen kehittäminen ja moniäänisyyden lisääntyminen johtamisessa.

Haasteet organisaatiolle ja henkilöstölle

- lisätä keinoja muutoksen hallintaan
- kasvattaa kaksisuuntaista keskustelua sekä avointa ilmapiiriä
- vähentää kiireen tuntua ja siten parantaa työilmapiiriä
- samansuuntainen yhteistyö koko työyhteisössä
- keskittyminen olennaisiin asioihin
- kiinnostuminen aidosti kehittämään omaa työtä
- huomioida omat voimavarat ja ideat käytäntöön ja ottaa ne käyttöön kaikille
- lisätä kuuntelua asiakkaiden ja työkavereiden suuntaan.

Mahdollisuudet organisaatiolle ja henkilöstölle

- rakentaa työilmapiiriä paremmaksi
- uusiutuminen ja kehittäminen jatkuvaa kaikissa prosessin vaiheissa
- kehittää vuorovaikutusta kaksisuuntaiseksi
- ottaa käyttöön hyvät, ammattimaiset työyhteisötaidot
- kirjataan tiimisopimukseen sovitut käytännöt ja vastualueet
- selkeyttää toimenkuvia - tiimivastaava toimii linkkinä esimieheen
- motivoida työntekijöitä ja lisätä tietoisuutta siitä, että toimivat tiimit ja tavoitteet ovat edellytys kasvulle ja kehitykselle
- määrittellään pelisäännöt ja tiimien toiminta tavoitetilassa.

Esteet henkilöstölle ja organisaatiolle

- puuttuu yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet tai ne on ilmaistu epämääräisesti
- yhteistyössä on ongelmia ja ilmapiiri on huono
- piilotellaan ja vähätellään henkilöiden välillä olevia käsittelemättömiä ristiriitoja, joita on usein
- tiedonkulku on huonoa (ei osallistuta tiimipalaveriin tai muistioita ei lueta, eikä tuoda esille henkilökohtaisia näkemyksiä)
- puuttuu rehellisyys ja avoimuus
- ongelmanratkaisukyky heikko, koska ei ole halua keskustella tai ei siedetä erilaisuutta
- välimatka johdon ja työntekijöiden välillä on suuri
- puuttuu luovuus (tai sitä ei sallita) tai heikko motivaatio
- epäselvyyttä päätöksenteossa
- eriarvoinen kohtelu tai kukaan ei halua ottaa roolinmukaista vastuuta.

3 TIIMITYÖ

3.1 Tiimin määritelmä

Spiik (2004, 39) on kuvannut kolme tiimimääritelmää. Selkein ja yksinkertaisin käsite on 1). Itseohjautuva työryhmä. 2). Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat sovitun kokonaisuuden hoitamisesta yhteistyössä. 3). Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet pysyväksi ryhmäksi työkokonaisuuden suorittamiseksi sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tiimi kehittää omaa työtään, työmenetelmiä, välineitä ja työnohjaustapoja. Tiimityö on vaativaa, mutta palkitsevaa. Tiimi on olemassa sitä varten, että työt hoituvat tehokkaasti ja joustavasti. Tiimi rakentaa itse omaa toimintaa, organisaation ja sen pelisääntöjen mukaisesti.

3.2 Tiimityön haasteet

Lencioinin (2014, 196.) mielestä yhtenäisen tiimin rakentaminen on vaikeaa, muttei monimutkaisilta. Yksinkertainen prosessi on selkein. Aito tiimityö jää useimmissa organisaatioissa toteuttamatta. Organisaatiot eivät onnistu toteuttamaan tiimityötä, koska sudenkuoppiin langetaan tietämättä. Lencioni kuvaa niitä viisi. (Lencioni 2014, 195.)

Ensimmäinen toimintahäiriö on **luottamuspula** tiiminjäsenten keskuudessa. Se johtuu usein siitä, ettei haluta olla haavoittuvaisia ryhmän sisällä. Jos tiimin jäsenet eivät aidosti ole avoimia, on mahdotonta rakentaa perustaa luottamukselle. Luottamusta rakennetaan kertomalla virheistä ja heikkouksista toisille. Tiimit, jotka eivät pysty luottamaan toisiinsa, eivät kykene aitoon väittelyyn. Sen sijaan niissä turvaudutaan keskusteluihin ja varovaisiin kommentteihin. ”Tiimi on altis **ristiriitojen pelolle**”. (Lencioni 2014, 196.)

Aidon konfliktin puuttuminen on ongelma, sillä se aiheuttaa tiimin kolmannen häiriön, **sitoutumisen puutteen**. Tiimin jäsenet eivät tuo esiin omia mielipiteitään väittelyn aikana. He eivät hyväksy päätöksiä ja sitoudu niihin, vaikka kokouksen aikana ovat niihin suostuvinaan. **Vastuun välttely** syntyy, kun todellinen sitoutuminen ja hyväksyntä puuttuu tiimin jäseniltä. Ilman sitoutumista toimenpideohjelmaan ihmiset epäroivät jopa kaikkein tarkimmat ja määrätietoisimmat. Silloin pitää puuttua muiden tiimiläisten toimintaan ja käyttäytymiseen, jotka ovat vastoin tiimin etuja. (Lencioni 2014, 197.)

Viides toimintahäiriö tulee esiin, jos ei pystytä pitämään toisia tilivelvollisena. **Tulosten huomiotta jättäminen** ilmenee silloin, kun tiimin jäsenet panevat omat tarpeet tiimin yhteisten tavoitteiden edelle. Tiimityössä tapahtuu heikkeneminen, jos yhdenkin häiriön annetaan toistua. Toinen keino on käyttää myönteistä lähestymistapaa:

- ”he luottavat toinen toiseensa
- he antautuvat aitoihin konfliktikeskusteluihin ideoista
- he sitoutuvat päätöksiin ja toimentasuunnitelmiin
- he vaativat tilille toimimisesta vastoin päätöksiä ja suunnitelmia
- he keskittyvät yhteisten tulosten saavuttamiseen.” (Lencioni 2014, 197–198.)

Yksinkertaista teoriassa, mutta käytännössä kuitenkin vaikeaa. Harvoissa tiimeissä vaaditaan sellaista kurinalaisuutta ja sinnikkyyttä, että myönteisen maalin toimisi. (Lencioni 2014, 198.)

3.3 Tiimin hyödyt

Työnantajalle tiimityö merkitsee joskus enemmän työtä samalla tai jopa vähemmällä henkilöstöllä. Työntekijöiden laajempi ammattitaito tulee käyttöön, kun tiimissä jaetaan vastuuta ja tehtäviä. Toimiva tiimi pystyy kehittämään omaa työtään, poistamaan esteitä ja toteuttamaan uusia menetelmiä tai tuotteita. Tuotteiden laatu paranee ja joutuisuus kasvaa, kun tiimillä on yhteinen vastuu tuloksellisuudesta. Asiakkaalle tiimityö voi merkitä nopeampia ja varmempia toimituksia, laadukasta palvelua sekä sovitua palvelun puhtaustasoa. Madaltunut organisaatio työntekijöihin on tärkeää ja kommunikointi lisääntyy. Työtyytyväisyys paranee, ja se näkyy etenkin palveluissa. (JHL 2009, 22.)

”Työntekijälle tiimityö on haasteellista ja kehittävää”. Tehtävät monipuolistuvat ja oppiminen muuttuu tarpeelliseksi. Jokainen yksilö saa enemmän vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhönsä ja työympäristöönsä ryhmän jäsenenä kuin yksin työskennellessä. Epäonnistumista ei ole yksilön vastuulla, vaan vaikeuksissa tukea saadaan muilta tiimin jäseniltä. Työn mielekkyys lisääntyy, kun kokonaiskäsite työstä kasvaa ja oman työpanoksensa osana tiimin panosta. Monialaosaaminen tekee varmemmaksi työpaikan tulevaisuuden. (JHL 2009, 22.)

3.4 Tiimisopimus

Tiimisopimus laaditaan työn alussa, ja se on tärkeä. Sen laadinta vaatii yleensä useamman kuukauden. Sopimustekstiä voi muokata pikku hiljaa, täydellisyyteen ei kannata heti alussa pyrkiä. Jos tiimisopimus tehdään liian nopeasti, saattaa osa tiimin jäsenistä jäädä pois tai pudota tiimin tavoitteista, tai koko prosessista. Kokonaisuuden ymmärtäminen ja sen syventyminen on tärkeämpää kuin sanamuoto paperilla. (Skyttä 2005, 172.)

Pelissäännöistä suurin osa on tullut aiemmin esimieheltä tai organisaatiolta. Tiimityön alkaessa tiimille tulee itsenäisempi valtuutus tehdä työtä vastuualueella. Käynnistysvaiheessa tarvitaan apua, harva tiimi pystyy tekemään sopimuksen itsenäisesti. Kaikkien tiimin jäsenten pitää olla mukana laatimassa ensimmäistä tiimisopimusta. Osallistuminen on tärkeää, sillä tiimiksi kasvaminen saattaa hidastua tai jopa estyä. Tiimisopimuksen tekeminen on aikaa vievää, mutta se tarvitaan tiimin kasvamiseksi. (Skyttä 2005, 172.)

3.5 Tiimin roolit, vastualueet ja tehtävät

Tiimin jäsenillä on erilaisia rooleja, kuin myös työyhteisössä ja tiimitoiminnassa. Tunnetuin määritelmä on Belbinin (1996) tiimiroolit, joita on yhdeksän. Jokaisella on sekä positiivisia että negatiivisia ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet muodostavat hyvän ja toimivan kokonaisuuden (taulukko 1.).

TAULUKKO 1. Belbinin (1996) tiimiroolit (Hyppänen 2013, 93.)

Tiimirooli	Kuvaus	Sallitut heikkoudet
Ideoija	Luova, mielikuvituskykyinen ja älykäs. Ratkaisee vaikeat ongelmat.	Jättää yksityiskohdat huomioimatta. Liian kiireinen voidakseen viestiä liian tehokkaasti.
Resurssien etsijä	Ekstrovertti, innostunut ja puhelias. Luo mahdollisuuksia ja kontakteja	Ylioptimistinen. Menettää kiinnostuksen alkuinnostuksen jälkeen.
Koordinoija	Kypsä, luotettava, ja hyvä puheenjohtaja. Selventää tavoitteita, edistää päätöksentekoa ja delegoi tehokkaasti.	Voi olla manipuloiva. Delegoi henkilökohtaiset työnsä muille.
Haasteiden etsijä	Haasteista nauttiva ja dynaaminen. Menestyy painetilanteissa. Pääsee esteiden yli.	Provosoiva, ärsyttävä, kärsimättön, levoton. Loukkaa muiden tunteita helposti.
Tarkkaileva arvioija	Kohtuudessa pysyvä, selväjärkinen ja tulevaisuuteen suuntautuva. Arvioi täsmällisesti ja puolueettomasti.	Ei osaa inspiroida ja motivoida muita. Liian kriittinen.
Tiimityöskentelijä	Diplomaattinen, kuunteleva ja yhteistyökykyinen. Edistää tiimihenkeä.	Helposti vaikutettavissa. Sopeutuu mieluummin kuin muuttaa olosuhteita.
Toteuttaja	Hyvä itsekuri, uskottava, konservatiivinen ja tehokas. Siirtää ideat käytännön toiminnaksi.	Hieman joustamaton, hidas vastaamaan uusiin mahdollisuuksiin. Vastustaa helposti muutoksia.
Loppuunsaattaja	Täydellisyyttä tavoitteleva perfektionisti. Etsii virheitä, tekee työt aikataulussa ja pitää lupauksensa.	Murehtii pikkuasioiden paikkansapitävyyttä. Ei halua delegoida. Muiden mielestä pikkutarkka.
Asiantuntija	Kapea-alainen, itseohjautuva ja asialleen omistautunut. Syvällistä tietämystä ja taitoja joltain kapealta alueelta.	Tukee tiimin toimintaa kapealla osaamisen alueella. Ylenkatsoo kokonaisuutta, eikä näe metsää puilta.

Erilaiset roolit tunnistamalla, esimies voi ottaa huomioon roolien vahvuudet tehtäviä jakaessaan.”Jay (1995) on erottanut 22 eri ihmisryhmää, jotka vaativat erityisen taitavaa johtamista. Nämä haasteelliset ryhmät ovat kommunikoiaton, kuuntelematon, informaation panttaaja, päiväuneksija, yksin tekijä, yliherkkä, ennakkoluuloinen, pykälänviilaaja, kontrollifriikki, mellastaja, kilpailija, dominoiva, manipuloija, omavaltainen, laiska, asenteellinen, marttyyri, valittaja, pessimisti, omahyväinen, primadonna ja aggressiivinen. Jokainen näistä aiheuttaa tiiminvetäjälle ja koko tiimille omanlaisiaan haasteita.” (Hyppänen 2013, 93.)

Tiimin jäsenten itselleen ottamat tai muilta saadut roolit vaikuttavat tiimin toimintaan. Kullakin jäsenellä voi olla myös useita myönteisiä rooleja. Puhtauspalvelun tiimivastaaville ja tiiminjäsenille sekä esimiehille on määritelty tärkeimpiä tehtäviä suunnitteluvaiheessa.

Tiimivastaava ei ole uusi hierarkkinen valta-asema työyhteisössä, vaan se on yksi tiimirooleista. Tiimivastaavana toimiminen on luottamustehtävä, joka ansaitaan tiiminjäseniltä. Tiimivastaavan tärkeinä ominaisuuksina pidetään puolueettomuutta ja asioihin rohkeasti tarttumista sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Tiimin henkilöstölle on tehtävänkuvan mukaisesti määritelty omat tärkeimmät tehtävät vastuualueensa puhtauspalvelussa, joiden kuvaus luettelomaisesti:

- tiimivastaava toimii tiimitoiminnan koordinaattorina ja eteenpäin ohjaajana
- osallistuu varsinaiseen tiimin perustyöhön
- tuoda ja viedä viestiä ja tietoa tiimissä
- avainhenkilö tiimin kehittämisessä ja koko organisaation kehittämisessä
- tiimin edustaja osallistuu esim. moniammatillisiin palavereihin, on yhteyshenkilö esimiehen suuntaan
- ei kuulu yksittäisten jäsenten erimielisyyksien selvittäminen
- toimii uusien asioiden käynnistäjänä
- tiimivastaavan ja esimiehen väliset säännölliset tapaamiset.

Tiiminjäsenen tehtävänä on toteuttaa perustehtävää ja sitoutua tiimin sääntöihin.

- ovat päättämässä tiimin yhteisistä asioista ja työn toteuttamisesta sekä arkiasioista
- voi vastata jostain vastuualueesta esim. sähköposti
- tehtävänä on hankkia tietoa ja tuottaa sitä aktiivisesti (ei voi kokea epäonnistumista siitä syystä ettei tiedä jotain asiaa)
- hakea tietoa muilta tiimin jäseniltä
- uuden tiimin jäsenen on arvostettava jo tiimissä tehtyä työtä, omat näkemykset tiimin käyttöön tuodaan rakentavasti
- uusi jäsen toimii sovittujen pelisääntöjen mukaan, kunnes uusista toimintatavoista sovitaan.

Esimies on yksi avainhenkilö luodessaan työpaikan ilmapiiriä ja kulttuuria

- esimies osoittaa omalla toiminnallaan ottamaan vastuuta omasta toiminnasta ja ohjaa tiimiä etsimään ratkaisuja
- esimies on vierellä kulkija ja osallistuu tarpeen vaatiessa ratkaisun löytämiseen
- esimies ja tiimivastaavan palaverit ovat säännöllisiä ja niihin valmistaudutaan ennakoon
- esimiehen yksi tärkeistä vastuista on koordinoida tiimien resurssien käytämisestä ja tiimien välisestä yhteistyöstä.

Erilaiset tiimit vaativat erilaista **johtamista**. Tiimit ovat erilaisia ja niillä on erilaisia tehtäviä ja vastuita. Ne voivat olla myös erilaisessa kehitysvaiheessa. Esimiehen johtamistavan on tuettava sekä yksilöitä että tiimityöskentelyä. Aito tiimityöskentely eroaa perinteisestä ryhmätyöskentelystä johtajuudessa, vastuunkannossa, tulossuuntautuneisuudessa sekä itsenäisyydessä. Sekä työryhmät että tiimit keskustelevat ja tekevät päätöksiä, mutta tiimit suorittavat varsinaisen työn itse. Tiimit eivät delegoi tehtäviä muille. (Hyppänen 2013, 89–90.)

Esimies edustaa aina työnantajaa, joten johtamistapa voi vaihdella. Johtamiseen vaikuttavat tiimien itseohjautuvuus, yhteistyön sujuvuus ja ohjauksen tarve. Joskus esimies on voi olla myös tiiminvetäjä. Tiiminvetäjän roolissa hänen on hoidettava tiimin asiat yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Esimiesroolissa (osallistuva) esimies edustaa juridisesti työnantajaa ja tiiminjäsenet työntekijöitä. Tiimityöskentelyn johtaminen on haaste esimiehelle. Se on tasapainoilua itseohjautuvuuden ja johtamisen, luottamuksen ja seurannan, vapauden ja vastuun sekä yksilöiden tukemisen ja yhteisöllisyyden korostamisen välillä. Aito kiinnostus ja avun tarjoaminen on tärkeä. (Hyppänen 2013, 90–92.)

4 TIIMITYÖN VAIKUTUS ORGANISAATIOON

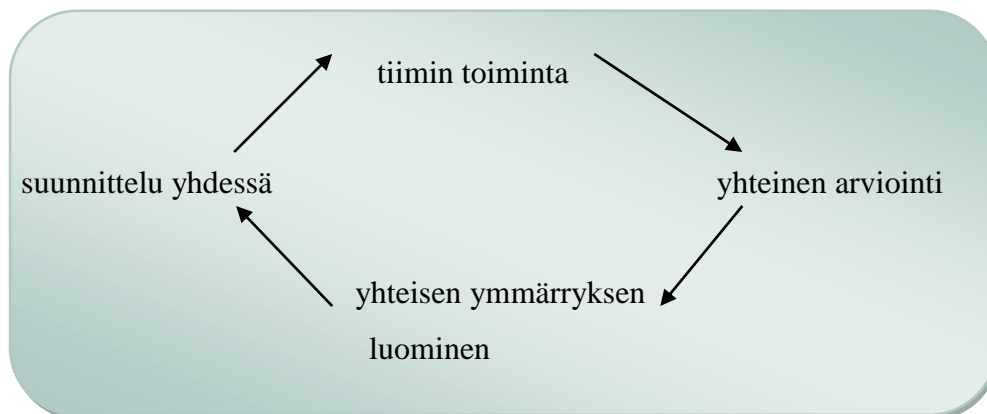
4.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio kuvaa organisaatiota, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Oppivassa organisaatiossa kehittyvät uudet ajattelumallit, henkilöstöllä on yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä. Tiimioppimisessa on tärkeää kommunikointi ja vuorovaikutus, johon kuuluu sekä omien näkemysten esittäminen että aktiivinen ja aito kuuntelu. Tärkeää on saavuttaa yhteinen

tulkinta. Konsensus kuvastaa tiimin jäsenten jaettua näkemystä siitä, mitkä ovat tulevat tavoitteet ja mikä on niiden merkitys. Oppivassa organisaatiossa oppimista tapahtuu kolmella eri tasolla, organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Osaamisen johtamisessa työntekijä on työnsä paras asiantuntija. Johdon tehtävä on katsoa kauas tulevaisuuteen. Henkilöstöltä odotetaan oppimisessa ja oppivassa organisaatiossa itseohjautuvuutta, vuorovaikutustaitoja ja kokonaisnäkemystä. Tiimityössä erilaisilla hankkeilla ja projekteilla voidaan osaamista edistää. (Hyppänen 2013, 111–127.)

Sydänmaanlakka (2001, 48) määrittelee, että tiimioppiminen on jatkuvaprosessi. Tiimi hankkii koko ajan uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, joiden avulla muutosten käsittely tiimeissä helpottuu. Säännöllinen arviointi tiimitoiminnassa helpottaa parantamaan toimintaa. Arvioinnin lähtökohtana on yhteinen näkemys nykytilanteesta ja tulevaisuuden päämääristä. Arvioinnin jälkeen suunnitellaan yhdessä miten toimintaa kehitetään. (kuva1.)

”Tiimistä tulee oppimisen perusyksikkö, jossa yksilöiden osaaminen ja tiimien osaaminen jalostetaan organisaation osaamiseksi.” (Sydänmaanlakka 2001, 45).



KUVA 1. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2001, 48.)

Kyseenalaistamalla omaa toimintaa ja määrätietoisesti kehittämällä tiimejä, tapahtuu oppimista. Tiimien mahdollisuudet paranevat osaamisen jakamisen ja yhdessä oppimisen kesken. Organisaatio antaa vastuuta ja valtaa sekä haasteita tiimeille ja yksilöille. (Sydänmaanlakka 2001, 45.)

4.2 Keskeiset tiimitaidot

Tiimityö ja tiimit tarvitsevat erilaisia taitoja ja osaamista - tiimitaitoja pitää opetella. Tässä luvussa kuvataan tärkeimpiä tiimitaitoja. Hyvä **yhteistyö** sisältää aina tietoa yhteisistä tavoitteista. Tiimit etsivät yhteistyössä keinoja ja menetelmiä päästäkseen tavoitteisiin. Edellytyksenä on aina asioista sopimista ja päättämistä yhdessä. Hyvässä yhteistyössä oma työ linkitetään toisten työhön. (Sarala & Hätönen 2000, 41.) Tiimin jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita kehittämään yhteistyötä sekä tavoitteita hiotaan yhdessä kohti yhteistä päämäärää.

Tiimi tarvitsee **ongelmanteko- ja päätöksentekotaitoja**. Se tarkoittaa että yksilöllä on näitä taitoja. Tiimien arvioitavaksi tulevat edessä olevat ongelmat ja mahdollisuudet. Erilaisia ratkaisuja ja kompromisseja tarvitaan, että työtehtävissä voidaan edetä rakentavasti. Kehittymistä näissä taidoissa parhaiten tapahtuu itse työssä. (Sarala & Hätönen 2000, 32.) **Vuorovaikutus** muuttuu tiimityössä. Vuorovaikutuksessa pitää pystyä kohtaamaan työkavereita, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, ei voi piiloutua. Suurin osa asioista hoidetaan yhdessä, ja kohtaamisissa ollaan aina vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. (Skyttä 2005, 121.)

Kompromissia ja yhteistä päämäärää ja tavoitteita ei synny ilman jatkuvaa kommunikointia. Tiimien alkuvaiheessa syntyy usein ristiriitoja. Parhaiten ne ratkaistaan vuorovaikutuksella. Jatkuvaan tarkasteluun kuuluvat, riskinotto, rakentava kritiikki, tosiasioiden tietoisuus, aktiivinen kuuntelu, syyttelyn välttäminen, tuki sekä yhteisten saavutusten tunnustaminen. (Sarala & Hätönen 2000, 32.)

Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu myös avoimuus, se on tasavertaista, toista kunnioittavaa keskustelua. Avoin vuorovaikutus syntyy luottamuksen ja **aktiivisen kuuntelun** avulla. Aktiivisen kuuntelun avulla saadaan tietoa toisen ihmisen tunteista, ajatuksista ja kokemuksesta. Kuuntelu voi vähentää väärinkäsityksiä.

Perinteisessä organisaatiossa keskitytään oman vastualueen hoitamiseen. Usein omista vastuutehtävistä pidetään tiukasti kiinni. Omista työalueista huolehditaan, vaikka siellä olisi paljon tehtäviä. Kiire ei anna aihetta pyytää apua, eikä apua anneta muillekaan.

Perinteisessä ajattelutavassa apua ei kehdata pyytää eikä sitä myöskään helposti mennä pyytämään. **Avun antaminen ja pyytämien** tiimissä muuttuu helpommaksi, kun osaaminen laajenee. Tiimin kehittymiseksi avun tarjoaminen ja vastaanottaminen sovitetaan nopeaksi. (Skyttä 2005, 124–125.)

Anteeksipyyntö ja –annon käyttö auttaa innovatiivisuudessa ja vanhoista tavoista poisoppimisessa. Anteeksipyyttämisessä ja -antamisessa on väärin tekojen ja loukkaantumisten huomiointi. Niihin saattaa liittyä voimakkaita tunnereaktioita, jotka pitäisi pystyä käsittelemään tiimissä. (Skyttä 2005, 124.) Tiimin kunkin jäsenen **vastuuntunto** tiimiä kohtaan edistää oppimista (Sarala & Hätönen 2000, 33). ”Vastuunoton ymmärtäminen on yksi tärkeimpiä asioita tiimiksi kasvamisessa. Jos tiimi ei halua tai ymmärrä ottaa vastuuta itsestään ja tavoitteistaan, ei synny huipputuloksia.” (Skyttä 2005, 137.)

Tiimityöhön siirtyminen on monimutkainen prosessi. Se voi olla haaste henkilöille, jotka eivät aikaisemmin ole halunneet tehdä yhteistyötä. Tiimityöskentely edellyttää aina uusien taitojen opettelua ja valmiuksien oppimista. Melko usein oppimista pitää tapahtua myös **asenteiden ja arvojen** tarkistamisessa. (Spiik 1999, 33.) Työkaveria ei voi valita mutta jokaisen kanssa voi oppia tekemään yhteistyötä. **Käyttäytymistä** voi ja pitää opetella. Useimmat omaavat hyvät tavat ja toisista välittäminen ovat luonnollisia asioita. Toisille ne taas eivät ole luonnollisia, ja siksi niitä pitää opetella myöhemmin työelämässä. Spiik (1999, 113–115.)

Negatiivisen palautteen antaminen sinä-muodossa on erityisen vahingollista. Jos käytetään tätä menetelmää, voi vuorovaikutustilanne mennä täysin lukkoon. **Palautteen** Skyttä (2005, 133) kuvaa kolmella säännöllä:

1. palaute on hyvä ilmaista minä – muodossa esim. ”minä arvostan sitä, kun kerroit minulle tunteistasi.” ”Minua alkoi ärsyttää, kun tunsin, että et kuunnellut minun viestiäni.”
2. havainnot ovat hyvä tapa kertoa palaute: ”Kun puhut minulle, katsot ikkunasta ulos.” ”Viime viikolla moitit kymmenen kertaa, kiitit yhden kerran.”
3. minkäänlaiset tulkinnat ja tuomiot eivät edistä asioiden käsittelyä: ”Työ ei kiinnosta sinua.” ”Et arvosta minua.”

4.3 Tiimityöhön siirtyminen

Tiimitoimintaa käynnistettäessä alkaa prosessi, jossa tiimit kehittyvät ja kypsyvät. Tiimien kehitysprosessissa tavoitteena ovat toimivat huipputiimit. Kehittämistyön alussa ei voida vielä puhua tiimeistä. Tiimeiksi nimetyt jäsenet ovat joukkoja, joilla ei vielä ole mitään yhteistä. Skyttä kuvaa tiimien kehittymistä viidellä eri ryhmällä. (Skyttä 2005, 111.)

Joukko-ryhmälle ovat tyypillisiä tunnuspiirteitä esim. varautuneisuus, kun asiasta ei tiedetä riittävästi ja se herättää pelkoa uutta asiaa kohtaan. Kaikenlainen tieto ja tiedottaminen ovat ne toimenpiteet jolla tätä joukkoa voidaan tukea. Uuden toimintatavan alussa keskeinen asia on luottamus. Alkava tiimi tarvitsee alussa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja rajoja. (Skyttä 2005, 113.)

Klikit-ryhmälle on ominaista äänekkyyys ja taistelu. Ominaispiirteitä ovat erityisesti huono kuuntelu ja negatiiviset purkaukset ja mielipiteitä esiintyy runsaasti. Tämä vaihe vie tiimiytymistä eteenpäin. Tälle ryhmälle on ominaista, että asioista ei haluta puhua suoraan, vaan usein selän takana. Tyypillisiä sanontoja ovat: ”Miksei pomo voi hoitaa omia hommia, pitääkö meidän nyt tehdä nekin!” Kaikki asiat tuntuvat negatiivisilta. Mieltä painavat pulmat on hyvä ratkaista nopeasti, siten mahdollistetaan myönteisten tunteiden syntyminen tiimitoimintaa kohtaan. (Skyttä 2005, 113–114.)

Ryhmä-ryhmä käsittelee enemmän positiivisia asioita ja negatiivisuutta ei esiinny enää niin paljon. Kun pulmat on ratkaistu positiiviseen suuntaan, myönteisyys lisääntyy. Tärkein ryhmää ylläpitävä asia on myönteisyys. ”Ollaan kuin yhtä suurta perhetä.” Asiakaskäsite ei ole vielä muodostunut. Sisäinen motivaatio on voimakasta. Esi-mies mielletään tasavertaiseksi tukijaksi ja itseohjautuvuus alkaa vähitellen tapahtua. Ryhmälle voidaan esittää ongelmia, myönteisyys auttaa käsittelemään ongelmia. (Skyttä 2005, 115.)

Aito tiimi on kasvanut 4–8 kuukauden aikana tiimiksi. Kehittyäkseen, se on käynyt läpi ristiriitoja ja haasteita. Kun tiimiytysprosessia ohjataan viisaasti, ryhmällä on valmiuksia muodostua tiimiksi. Omat haasteet osataan käsitellä. Kuuntelutaito ja empatisuus ovat alkaneet kehittymään.

Asiakas ymmärretään tärkeäksi. Tiimi tekee työtä asiakkaalle. Tiimi kykenee ratkaisemaan itsenäisesti johtajuutensa. Itseohjautuvuuden taso on löytynyt. Mahdollisuudet jatkuvaan kehittämiseen on havaittavissa. (Skyttä 2005, 115–116.)

”**Huipputiimi** on tila, joka saavutetaan ja jota ei kuitenkaan saavuteta.” Tiimi voivat parantaa tuloksellisuuttaan ja tehokkuuttaan. Jotkut tiimit etenevät nopeasti, jotkut hitaasti. Jokainen tiimi kulkee oman kehittymismatkan.(Skyttä 2005, 116–117.)

4.4 Muutosprosessi

Muutoksissa voidaan onnistua, mutta niiden johtaminen ja läpivienti organisaatiossa vaativat tietoa, taitoa ja osaamista. Muutokset ovat usein organisaatiolle välttämättömiä, mutta usein ne aiheuttavat kuitenkin henkilöstössä vastarintaa. Muutoshankkeet saattavat epäonnistua tai asetetut tavoitteet eivät toteudu kokonaan muutosvastarinnan vuoksi. Muutoshankkeet organisaatiossa vaativat onnistuakseen hyvän suunnitelman, kurinalaisen ja määrätietoisen toteutuksen sekä laadukkaan ohjauksen. (Hyppänen. 2013, 257–258.)

Professori John Kotterin (1996) tutkimuksen mukaan osa hankkeista saattaa epäonnistua jo ensimmäisen askeleen kohdalla. Ensimmäiseksi on korostettava **muutoksen välttämättömyys** ja tunnistettava muutoksesta esiin tulevat esteet ja mahdollisuudet. Toisessa askeleessa muutoshankkeilla on oltava **ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen**. Kolmas askel on haasteellinen. Monessa uutta luovassa kehityshankkeessa uuden muutoksen kuvaus ei ole vielä tarkkaan tiedossa tai sitä ei ole olemassa. Tässä vaiheessa on hyvä painottaa **muutoksen hyödyt**. Neljäs askel on **viestintä**. Se jatkuu koko muutoshankkeen ajan. Tiedottamista ja viestintää on toistettava. Esimiesviestintä on yhtä tärkeässä roolissa. Viides askel on henkilöstön **osallistaminen**. Onnistumisen kannalta se on hyvin kriittinen. Toteutuksessa henkilöstö otetaan mukaan. Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel vaativat johdon, esimiesten ja **vastuuhenkilöiden kannustavaa otetta ja viestintää** kaikissa edistysaskeleissa. (Hyppänen. 2013, 258–259.)

Muutosten toteutus saattaa vaikeutua muutosvastarinnasta johtuvista syistä. Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio. Sitä ei pitäisi pelätä tai siihen kritiikkiä pitää sietää. Monesti ihmiset eivät vastusta itse muutosta vaan tapaa, jolla se toteutetaan. Tunnereaktiot kehittyvät vaiheittain, yksilöllisiä eroja on paljon.

Henkilöstö on monesti eri vaiheessa muutosta. Johto ja henkilöstö voivat ovat muutoksen edetessä eri vaiheissa. Johtaakseen, johdon pitää olla muutosprosessissa edempänä. ”Jos kaikki olisivat samassa vaiheessa muutosta, mikään ei veisi muutosta eteenpäin.” (Hyppänen 2013, 260–261.)

4.5 Aikaisemmat tutkimukset

Hain tutkimusten ja teorian avulla tiimityön keskeisiä käsitteitä. Aikaisemmat tutkimukset tukivat tiimityön suunnitteluprosessia. Luin Hietikon (2012) opinnäytetyön, jossa hän toimii sisäisenä kehittäjänä koulukuraattori tiimityön kehittämishankkeessa. Kehittämistyön pohjana käytettiin toimintatutkimuksen spiraalimallia. Kehittämishankkeen tavoitteena oli suunnitella ja ohjata koulukuraattorien tiimisopimuksen ja keskinäisten pelisääntöjen laatimiseen sekä työssä kuvattiin vastuunjaon prosessia. Hankeen tavoitteissa onnistuttiin ja tiimitoiminnan vakiinnuttaminen käynnistyi kehittämishankkeen aikana.

Sinikka Yli-Koski (2005) kartoitti pro gradu -tutkielmassaan tiimityön ongelmia eräässä työyhteisössä. Työn laadullisessa tutkimuksessa haluttiin selvittää tiimien käytännössä useimpiin esiintyviin ongelmiin. Tutkimus antoi vahvan kuvan siitä, että suurimmaksi ongelmiksi ja epäonnistumisen syiksi ilmenivät tiimin jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen ja avoimuuden puute sekä työlle asetettujen tavoitteiden epäselvyys ja niihin sitoutumisen puutos. Lisäksi työssä tuli esille se, ettei tiimityöhön siirtyviä henkilöitä oltu valmennettu riittävästi. He eivät olleet saaneet kahta tai yhtä päivää pidempää koulutusta.

Tiimitoiminta työyhteisössä -opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja antaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, toimivatko tutkittavat yksiköt aidosti tiimeinä ja mitkä ovat niiden valmiudet toimivan tiimityöskentelyn aikaansaamiseksi. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yksiköitä ei voi vielä kutsua todellisiksi tiimeiksi. Kun arvioidaan tiimityöskentelyn tämän hetkistä tilaa, voidaan päätellä, että tiimit ovat vasta kehitysvaiheessa. Tiimitoiminnassa vaadittavat perusominaisuudet eivät toteudu. Kehitystä täytyy vielä tapahtua, ennen kuin yksiköt täyttävät kaikki toimivan tiimityöskentelyn edellytykset. (Holmström & Kostainen 2012.)

Heikkisen (2012) opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja kuvata tarvittavat menettelytapamuutokset ikäihmisten hoitotyön eri toiminnoissa. Lisäksi tavoitteena oli saada asenteellinen muutos aikaan työyhteisötaitoissa ja ongelmatilanteiden ratkaisuisissa. Työn tarkoituksena oli selkeyttää ja kehittää tiimityön sisältöä henkilöstön tuottamien ratkaisujen ja teorian tiedon avulla. Sen jälkeen muodostettiin ratkaisumalli tiimityön jäsenyteen ongelmille, asiakkuusosaamiselle ja työyhteisöosaamiselle. Työyhteisötaitoja päätettiin kehittää alais-, esimies- ja vuorovaikutustaitoja vahvistamalla sekä työkierron mahdollistamisella. Johtopäätöksenä esimiehen johtamistaidoilla on suuri merkitys laadukkaan tiimityön toteuttamisessa. Tiimien tehtäväsuuntautuneisuus kuten sujuva kommunikaatio, tehtävien koordinaatio ja jäsenten yhtäläinen työsuoritus vaatii kehittämistä.

5 TYÖSSÄ KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää. Sen lähtökohtana on, että todellisuus on moninainen. Todellisuuden kuvaamisessa on tärkeää, ettei sitä voi pilkkoa mielivaltaisesti osiin. Tutkimuksessa monet asiat liittyvät toisiinsa ja tulokset voivat olla monensuuntaisia. Pyrkimys on tutkia asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152.)

Tutkijan arvot vaikuttavat siihen, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä. Objektiivisuutta on vaikea saavuttaa. Tulokset voivat olla vain mahdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat johonkin aikaan ja paikkaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys on löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivinen tutkimus on joukko moninaisempia tutkimuksia, ei voida puhua yhdenlaisesta hankkeesta. Jokainen kertomus on myös todellinen tapaus ja näin edustaa sellaisenaan laadullista tutkimusta. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihin ja keskusteluihin kuin lomakkeet ja testit. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että suunnitelmaa muutetaan olosuhteiden mukaisesti. ”Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.” Jokainen tutkija tekee oman tutkimuksen, omalla ainutlaatuisella tavalla. (Hirsjärvi ym. 2004, 152–153.)

5.2 Kyselyn ja havaintojenteko aineistokeräyksen menetelmänä

Kvalitatiivinen tutkimus ei aina merkitse sitä, että kontaktin pitäisi olla läheinen. Yksi tapa kerätä tutkimukseen tietoa on kysely. Kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Standardoitu kysely tarkoittaa, että asiaa kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että vastaajien joukko on suuri ja voidaan kysyä monta asiaa yhdellä kertaa. Se säästää aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimus voi olla myös heikkous. Kyselyn tuloksia pidetään pinnallisina ja usein teoreettisesti myös vaatimattomana. Heikkoutena voidaan pitää myös vastaajien rehellisyyttä, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat, perehtyneisyys asiaan, vastaamattomuus ja lomakkeen oikea laadinta. (Hirsjärvi 2004, 182 – 184.) Kehittämishankkeen suunnittelun tueksi tiimivastaaville lähetettiin standardoitu kysely, johon tiimivastaavat vastasivat itsenäisesti.

Kyselyn avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat tai uskovat. Se kertoo myös siitä, mitä havaintoja vastaajat ympärillä tapahtuvista asioista tekevät. Kuitenkaan ne eivät kerro, mitä oikeasti tapahtuu. ”Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin ne sanovat toimivansa.” Havainnointi on työläs menetelmä, ja siksi kysely menee usein sen edelle. Suurin etu havainnoinnissa on kuitenkin se, että sen avulla voidaan saada nopeaa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi sopii kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi hyvin. Havainnoinnin avulla voidaan kerätä mielenkiintoista ja monipuolista aineistoa. Haittana voi olla kuitenkin se, että havainnoija on sitoutunut likkaa ryhmään tai tilanteeseen. Tästä syystä objektiivisuus voi kärsiä. (Hirsjärvi 2004, 202–203.) Puhtauspalvelun organisaation havaintomenetelmänä käytettiin osallistavaa havainnointia, joka tarkoittaa sitä, että havainnoija osallistuu samalla ryhmän toimintaan.

6 PUHTAUSPALVELUTIIMIEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

6.1 Kehittämistarpeet ja haasteet

Puhtauspalveluorganisaatiosta johdetut havainnot ja aikaisempien hankkeiden tulosten tueksi valittiin palautekysely. Webropol kyselylomake lähetettiin elokuussa tiimivastaaville (liite 1.). Kyselyn tavoitteena oli tukea tiimihankkeen suunnittelua. Kysely

lähetettiin 23. tiimivastaavalle ja vastauksia saatiin 18. Vastausprosentiksi muodostui 78. Puhtauspalveluissa toimii tällä hetkellä 23. tiimiä ja tiimivastaavia on saman verran. Tiimien koot ja tiimivastaavien vaihtuvuudet ovat eri tiimeissä hyvin erilaisia.

Ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin tiimien suuruutta (taulukko2.) Kysymys toimii taustatietona siihen, minkä suuruiset tiimit on järkevää muodostaa, ja mikä tiimien rakenne tällä hetkellä. Puhtauspalvelualan ammattilaisen oppaassa (2009, 22) on tiimin koko määritelty siten, että mitä suurempi ryhmä sitä monimutkaisempaa on yhteistyö. Ylärajaa ei kuitenkaan voida asettaa. Skytän (2004, 13) mielestä tiimin jäsenten ihannemäärä ei ole 6–8, vaan se muodostuu sen mukaan, mikä vastuualue tiimille sovitaan. Puhtauspalvelujen suurimmassa osassa tiimejä on jäseniä 4–8. Tiimien koolla ei ole merkitystä tiimitoiminnan aloitukseen. Skyttä määrittelee myös, että sama ihminen voi kuulua moneen tiimiin (2004, 40).

TAULUKKO 2. Tiimivastaavien ilmoittamat tiiminjäsenten henkilömäärät

Tiimivastaavat	Tiiminjäsenet
3	1-4
11	4-8
4	enemmän

Toisella kysymyksellä haluttiin tietää, onko tiimivastaavan vaihtuvuudella merkitystä tiimin varsinaiseen toimintaan (taulukko3.) ”Kasvaminen tiimin jäsenestä tiimin vetäjäksi on vaativa tehtävä” (Skyttä 2004, 188). Aikaisempi tiimitoiminta puhtauspalveluorganisaatiossa on antanut viitteitä tehtävän vaativuudesta. Tuloksista voidaan päätellä, että tiimivastaavan tehtävä ei aina ole kovin haluttu tehtävä.

Omien havaintojen perusteella tiimivastaavan tehtäviä hoidetaan tällä hetkellä kolmeen eri ryhmään jakautuen; halukkaat, valitut ja vasten tahtoa tiimivastaavien tehtäviä hoitavat. Alempana olevat ei kertaakaan-joukko, on niitä, jotka ovat omasta halusta ryhtyneet tehtävään ja saaneet tiimikoulutuksen. He ovat jo sisäistäneet tiimivastaavan tehtävät, ja tiimit toimivat jo melko hyvin.

TAULUKKO 3. Tiimivastaavien vaihtuvuus viimeisen vuoden aikana

Tiimivastaavat	Vaihtuvuus
9	kerran
1	kahdesti
8	ei kertaakaan

Tiimivastaavien valintaan ovat vaikuttaneet:

- vuoro on kiertävä
- kukaan ei ole ollut halukas tehtävään
- tiimikoulutuksen käynyt
- luottamus, ja positiivisuus, ulospäin suuntautuneisuus, kiinnostus ovat vaikuttaneet valintaan
- ohjaajat ovat kannustaneet tehtävään.

Tiimivalmennukselta odotetaan varmuutta tiimivastaavan tehtävään ja rooliin selkeyttä. ”Enemmän ymmärrystä siitä, että ”oma” työtehtävä (kohde) ei ole tärkein, vaan apua tarjotaan”. Tukea halutaan yhteistyön sujuvuuteen ja tasavertaiseen toimintaan sekä hyvään ryhmähenkeen. Useimmat vastaajat haluaisivat, että ymmärrys lisääntyisi siihen, että tavoitellaan itsenäisiä päätöksiä tiimeissä; ”Lyhyet sijaisuudet hoidetaan ilman esimiehen apua.” Lisäksi toivottiin positiivista ja vastuunottavaa roolia ja myös vertaistukea toisilta tiimeiltä. Valmennus ja tapaamiset koettiin tärkeänä.

Kun johtamisosaamista on tiimillä laajasti ja kaikilla tiimin jäsenillä, on kiertävän vetäjän vaihtoehto hyvä ja suositeltava. Tiimin jäsenet pitävät vetäjän roolia niin tärkeänä, että jokaisen jäsenen pitäisi kantaa siitä oma osuutensa. Vetäjäkerran pituus vaihtelee puolesta vuodesta vuoteen. (Skyttä 2005, 89.) Tällä hetkellä tiimivastaavien tehtävät ovat olleet sekä kiertäviä, että alusta asti tiimivastaavan tehtävissä olleita henkilöitä. Tiimitoimintaa on ollut puhtauspalveluorganisaatiossa n. neljän vuoden ajan. Tällä hetkellä kaikki henkilöt kuuluvat tiimiin. Tiimityöaloitus on ollut pitkä prosessi.

Sanallisista vastauksista voidaan tulkita, että tiimitoiminnan kehittämiseksi on tilaus, ja tiimitoiminnan perusteita kohti itseohjautuvuutta tiimiä on jo sisäistetty. Kuitenkin lisävalmennusta ja tukea vielä tarvitaan. Voidaan olettaa, että tiimit ovat hyvin eri kehitysvaiheissa tällä hetkellä.

Seuraavilla kysymyksillä haluttiin tiimivastaavien mielipide siitä, mitä kehittämiss-hankkeen ohjelmasisällöstä pidetään tärkeimpänä. Näitä kaikkia menetelmiä tullaan käyttämään ohjelman toteutuksessa. Suunnitteluvaiheessa jo tiedettiin, mihin oppi-mismenetelmiin kannattaa satsata.

Tiimien kehittämishankkeen toteutuksen seikat tärkeysjärjestyksessä (kolme vaihtoehto-
toa):

1. työpajatoiminta
2. henkilökohtainen valmennus tiimeissä
3. palautekeskustelu.

Viimeisellä kysymyksellä haluttiin varmistaa, että kaikki ohjelman sisällössä olevat opittavat ja sisäistettävät asiat saadaan tärkeysjärjestykseen. Tiimityön uusi toiminta-tapa kiinnostaa tiimivastaavia, ja niihin liittyvät pelisäännöt. Tiimivastaavat ovat huomioineet asiakkaiden ja tiiminjäsenten kohtaamisen ja kuuntelun sekä vuorovaiku-tuksen ja viestinnän kärkikolmikkoon.

Tärkeysjärjestystä kysyttiin vielä kahdeksan eri vaihtoehdon välillä. Arviointiasteikko oli 1=erittäin tärkeä, 8= ei niin tärkeä.

1. uudet toimintatavat ja pelisäännöt
2. asiakkaan ja tiiminjäsenten kohtaaminen (vuorovaikutus ja viestintä)
3. asiakkaiden ja työkaverin kuuntelu
4. tehtävät, vastuut ja roolit
5. toisen työn arvostus ja yhteistyö tiimitoiminnassa, tiimisopimukset (kaksi vaihtoehtoa samalla sijalla)
6. omat voimavarat ja kiinnostus omaa työtä kohtaan (kaksi vaihtoehtoa samalla sijalla).

Muita kehittämisajatuksia tiimihankkeen suunniteluun ja toteutukseen myös toivottiin. Tiimin jäsenten pitää myös osallistua koulutukseen, se on jokaisen vastuulla. Näin syntyy sama käsitys tiimityöstä. Toivottiin myös, että jokainen olisi jossain vaiheessa tiimivastaavan tehtävissä.

Kyselyn tarkoituksena oli jo etukäteen nostaa kehittämishanketta esiin, ja tällä tavoin sitouttaa tiimivastaavia tulevaan ohjelmasisältöön. Kehittämishankkeen ohjelman sisältöön saatiin vahvistusta, mitä menetelmiä käytetään ja mitkä ovat tärkeimmät asia-sisältöön vaikuttavat kiinnostuksen kohteet.

Kysymykset oli laadittu tutkimus- ja kehittämistyön kurssilla. Kurssin tehtävänä oli laatia kysely webropol työkalua käyttäen. Kysymysten harjoittelussa oli tärkeintä laatia erityyppisiä kysymyksiä. Laadin palautelomakkeen kurssin perusteiden mukaisesti, mutta en omasta mielestä onnistunut täydellisesti laadinnassa. Palautteista saatiin kuitenkin hyvää tietoa tiimitoiminnan nykytilasta sekä suunnitelman ja omien havaintojen tueksi kehittämistyön suunnitteluun.

Tiimivastaaville lähetetyn kyselyn yhteenvedona voidaan todeta, mitä enemmän jäseniä on tiimissä, sen monimutkaisemmaksi se voi muodostua. Puhtauspalvelun tiimijäsenten määrä on keskimäärin 4–8. Tarkkaa jäsenten lukumäärää ei voida määritellä, vaan Skytän mielestä tiimit muodostuvat erilaisten tarpeiden mukaisesti. Tiimivastavien vaihtuvuutta teorian näkökulmasta pidetään suositeltavana. Kuitenkin niin, että tiimivastaavalla on riittävät tiedot, taidot ja osaaminen. Puhtauspalveluorganisaatiossa ei esiinny suurta halukuutta tiimivastaavan tehtäviin. Tiimien kehittämishankkeen suunnitelmassa osallistava toiminta koetaan suosituimmaksi työskentelymuodoksi. Työpajatoiminnalla tiimin jäseniä voidaan vastuuttaa ja osallistaa, että yhteisiin tavoitteisiin päästäisiin. Työpajatoiminnan keskeisin sisältö mielipiteiden mukaan ovat: uudet toimintatavat ja pelisäännöt, asiakkaan ja tiimijäsenten kohtaaminen (vuorovaikutus ja viestintä) ja asiakkaiden ja työkalaverin kuuntelu.

6.2 Kehittämishankkeen suunnitelma

Hyvät tyypit, parhaat tiimit - kehittämishankkeessa kehitetään tiimitoimintaa asiantuntijoiden opastuksella yhteistyössä koko puhtauspalveluiden henkilöstön kanssa ja samalla edistetään työyhteisössä myönteistä oppimista, kokemusta ja yhteistyötä. Hankkeen ideana on perehdyttää puhtauspalveluhenkilöstö itseohjautuvien tiimien toimintaan. Henkilöstö ymmärtää itseohjautuvuus- ja tiimityötaitojen olevan perusta onnistuneelle tiimityölle sekä tuloksekkaalle ja tuottavalle toiminnalle. Kehittynyt tiimi ottaa enemmän vastuuta, jotta toiminta olisi innovatiivista ja uudennlaisia ratkaisuja

tuottavaa. Tiimien lisäksi tarvitaan muut yhteiset rakenteet ja yhteiset pelisäännöt, joihin tulee sitoutua.

Hankkeen kehittämisohjelmassa eri henkilöstöryhmiä ohjataan eri kokoonpanoissa heidän roolinsa mukaan. Kehittämisohjelmaan liittyy perehdytyksen ja opastuksen lisäksi tiimien ohjausta kunkin tiimin tilanteen ja tarpeiden mukaan sekä tiimien avainhenkilöidentoimintatyylien analyysit.

Kehittämishankkeen toteutuksessa tullaan puhtauspalvelun esimiehiä, ohjaajia ja tiimivastaavia, siivoojia ja laitoshuoltajia ohjaamaan työpajatyypillisesti tiimimäiseen työskentelyyn asiantuntijan ohjauksessa. Tiimien kehittämishankkeessa tiimityöskentelyn käsitteitä ja johtamista avataan, perehdytään tiimien johtamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen, motivaatiotekijöihin ja itseohjautuvuuteen (Taulukko 4.).

TAULUKKO 4. Ohjelman sisältö tiimien kehittämishankkeessa

Tiimien koordinointi, ohjaus ja johtaminen	Tiimien kehittämistyöpajat
<p>1) Mikä on tiimi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiimityön tavoitteet - Roolit, tehtävät ja vastuut - Tiimisopimus ja yhteiset pelisäännöt <p>2) Tiimin johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valmentava johtajuus: ohjaus, tuki ja koordinointi - Toimintatyylin arviointi - Erilaisuus tiimin voimavarana - Tiimin jäsenten osaamisen kehittäminen - Työn arvostus <p>3) Viestintä ja vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asenne ratkaisee – tiimin jäsenten motivointi - Yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen - Yhteydenpito - Ristiriitatilanteet <p>4) Itseohjautuvuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä itseohjautuvuus on ja mitä itseohjautuvalta toiminnalta odotetaan - Toiminnan jatkuva parantaminen tiimeissä 	<p>1) Mikä on tiimi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiimityön tavoitteet - Roolit, tehtävät ja vastuut - Tiimisopimus - Mitä esimiesten ja tiimivastavien ohjaukselta ja tuelta odotetaan <p>2) Viestintä ja vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erilaisuus tiimin voimavarana - Yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen - Yhteydenpito - Ristiriitatilanteet <p>3) Motivaatiotekijät ja itseohjautuvuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitä itseohjautuvuus on - Toiminnan jatkuva parantaminen tiimeissä - Työn mielekkyys, palkitsevuus ja merkityksellisyys - Työhyvinvointi - Oman osaamisen arviointi ja kehittäminen <p>4) Hyvät tyypit, parhaat tiimit valmiina toimeen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiimisopimus valmiina - Yhteiset pelisäännöt työstettynä

Kehittämishankkeen sisältö on laadittu siten, että vasemmalla puolella ovat esimiesten, ohjaajien ja tiimivastaavien työpajat. Näissä työpajoissa on paljon samaa kuin tiimijäsenten työpajoissa, jotka ovat taulukon oikealla puolella. Esimiesten, ohjaajien ja tiimivastaavien työpajoissa valmennetaan tiimien johtamista, joka poikkeaa tiimijäsenten ohjelman sisällöstä. Työpajat ovat kolmen tunnin pituisia, ja jokainen on velvoitettu osallistumaan. Poissa ollessaan jokainen on vastuullinen ottamaan selvää edellisen työpajan sisällöstä tai tehtävistä.

Hyvät tyytit, parhaat tiimit -kehittämishankkeessa tiimit luovat itselleen käsikirjan tai mallin kunkin tiimin tavasta toimia. Toimintamallissa kootaan yhteen toiminnan kannalta keskeiset prosessit, ohjeet ja lomakkeet, tiimisopimus, johtaminen, esimiehen tuki ja viestintä sekä seurannan mittarit. Mallissa määritellään vastuut, valtuudet ja roolit esimiestasolta suorittavalle tasolle. Toimintamallia tuetaan monipuolisella ohjauksella ja hyödyntämällä toimintatyylianalyysien tuloksia johtamisessa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Jatkossa hankkeessa syntyvä malli toimii myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen välineenä.

Hankkeen kehittämishankkeessa eri henkilöstöryhmiä ohjataan eri kokoonpanoissa heidän roolinsa mukaan. Kehittämishankkeeseen liittyy perehdytyksen ja opastuksen lisäksi tiimien ohjausta kunkin tiimin tilanteen ja tarpeiden mukaan sekä tiimien avainhenkilöiden toimintatyylien analyysit. Palautekeskustelut ja tiimien henkilökohtaiset tai tiimikohtaiset jatkosparraukset kuuluvat kehittämishankkeen menetelmiin. Toteutuksen tavoitteena on, että tiimien sopimukset ja pelisäännöt ovat työstettynä ja tiimit valmiina toimimaan vuoden kestävä hankkeen jälkeen. Tiimihankkeen valmistava toteutus aloitetaan marraskuussa.

6.3 Tiimitoiminnan hankesuunnittelun ohjausryhmä

Tiimihankkeen suunnitteluvaiheessa asiantuntijaryhmässä päätettiin, että hankkeelle valitaan ohjausryhmä. Ryhmään tulevat asiantuntijan sekä puhtauspalveluorganisaation johdon lisäksi esimiehiä, siivoushenkilöstöä sekä ammattijärjestön edustaja. Ohjausryhmä edistää projektin tavoitteiden toteuttamista. Hyvä ohjausryhmässä on henkilöitä, joille hankkeen toteutuminen on tärkeä ja haastetta ei koeta velvollisuutena. Ohjausryhmä koettiin suunnitteluvaiheessa tärkeäksi ja sen palaveritiheys määritellään hankkeen alkaessa.

Ohjausryhmälle ominaisia tehtäviä ovat:

- valvoo ja seuraa projektin edistymistä projektipäätöksen mukaisesti
- seuraa ja ohjaa hankkeen sisällöllisten tavoitteiden saavuttamista
- hyväksyy tarkennetut toimintasuunnitelmat hyväksytyn projektisuunnitelman pohjalta
- luo toiminnalle / yhteistyölle pelisäännöt
- valmistelee suunnitelmiin tulevat muutokset
- arvioi hankkeen etenemistä esim. palautekyselyjen pohjalta (webropol)
- levittää projektin tuloksia
- seuraa rahankäyttöä hyväksytyn talousarvion rajoissa
- seuraa, että maksatushakemus on tehty asianmukaisesti rahoittajaviranomaisen päätöksessä edellytetyllä tavalla
- käsittelee / hyväksyy projektin väliraportit ja loppuraportin
- antaa asiantuntemuksensa projektin käyttöön
- toimii linkkinä sidosryhmiin
- vastaa osaltaan projektin vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta
- käy viimeisessä kokouksessa projektin tulokset ja palautteet läpi sekä sopii tulosten levittämisestä myös hankkeen päättymisen jälkeen. (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä 2016).

7 TIIMIVALMENNUKSEN KEHITTÄMISOHJELMAN SISÄLTÖ

Hyvät tyypit, parhaat tiimit -hankkeen kehittämisen lähtökohtana ovat Kohti kutsuksellista puhtausalaa -hankkeessa saadut sekä kohdeorganisaation puhtauspalveluiden esimiesten että työntekijöiden kokemukset ja näkemykset nykyisistä työkäytännöistä. Hankkeen tavoitteena on lisätä puhtausalan vetovoimaisuutta ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä työstämällä yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa uusia työkäytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta, vahvistavat autonomian kokemusta ja yhteenkuuluvuutta. Uutta on myös perehdyttää ja ohjata itseohjautuvia tiimejä alaissidonnaisesta lähtökohdasta.

Kehittämisen näkökulmasta uutuusarvona on edellisestä hankkeessa saatujen tutkimustulosten hyödyntäminen ja asiakkaan mukaan ottaminen palvelutuotteen kehittämiseen. Asiakaskeskeisyys on olennaista palvelun tuottamisen kaikissa vaiheissa ja kaikilla tasoilla. Uutta verrattuna tarjolla oleviin palveluihin on osallistujien rooli aktiivisina toimijoina kehittämisprosessissa, ts. osallistujat luovat tiimilleen oman käsikirjan/mallin kunkin tiimin tavasta toimia. Toimintamallin syntymistä tuetaan monipuolisella valmennuksella ja hyödyntämällä toimintatyylianalyysien tuloksia johtamisessa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tiimien kehittämishankkeen tulee kehittää, tukea ja ohjata puhtauspalvelun henkilöstön ominaisuuksia ja tavoitteita kohti

huipputiimiä. Kehittynyt tiimi ottaa enemmän vastuuta, jotta toiminta olisi innovatiivista ja uudenlaisia ratkaisuja tuottavaa. Tiimien lisäksi tarvitaan muut yhteiset rakenteet ja yhteiset pelisäännöt, joihin tulee sitoutua.

Kokonaisuudesta syntyy uusi toimintamalli ja palvelutuote, jota voidaan soveltaa kaupungin muiden yksiköiden ja alueen muiden organisaatioiden tiimiytämisprosesseissa tai osana laajempia työelämän kehittämishankkeita. Hanke vahvistaa ja vakiinnuttaa toteuttavan asiantuntijan ja hankeorganisaation kumppanuussuhdetta. Kumppanuussuhteella asiantuntijaorganisaatio parantaa asiakastuntemustaan, kehittää asiakassuhdetta, ymmärtää paremmin asiakkaan toimintaprosesseja ja ottaa hankeorganisaation mukaan palveluidensa kehittämiseen. Tämä ns. oppiva asiakassuhde on hyödyksi molemmille osapuolille.

Hankkeen tuloksena Kouvolan puhtauspalvelujen henkilöstö on perehtynyt itseohjautuvien tiimien toimintamalliin ja sisäistänyt sen tuloksekkaan ja tuottavan toiminnan vaikuttimena. Puhtauspalvelujen organisaatiokulttuurissa on tapahtunut muutos suuntaan, jossa mahdollistetaan tiimien itsenäinen tavoitteiden ja toiminnan suunnittelu, toteutus sekä seuranta.

Tiimitoimintaa tullaan kehittämään yhteistyössä koko puhtauspalveluiden henkilöstön kanssa ja samalla edistetään työyhteisössä myönteistä oppimista, kokemusta ja yhteistyötä. Myös henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja työhyvinvointi ovat parantuneet hankkeen myötä. Hankkeen tuloksena laaditaan itseohjautuvien tiimien toimintamalli, joka jalkautetaan henkilöstön arkeen.

Kehittämishojelman päätteeksi organisaatio ja henkilöstö kokevat, että itseohjautuvien tiimien myötä:

- joustavuus ja nopeus vastata toimintaympäristöissä tapahtuviin muutoksiin paranevat
- tuottavuus lisääntyy ja palvelun laatu paranee
- työtyytyväisyys ja -hyvinvointi paranevat,
- työn mielekkyys ja merkityksellisyys paranevat
- kilpailukyky ja asiakastytyväisyys paranevat
- työnkuva monipuolistuu ja kokonaiskuva palvelun tuottamisesta kirkastuu
- luovuus ja kehittämishalukkuus ja työnimu lisääntyvät
- osallistavat työtavat ja yrittäjämäinen asenne kehittyvät sekä
- moniäänisyys johtamisessa lisääntyy
- sitoutunut henkilöstö tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen
- kehittyneet vuorovaikutustaidot ja lisääntynyt tiedonkulku
- uusiutunut rooliajattelumalli kaikissa henkilöstöryhmissä – tehdään yhdessä

- vähentynyt sähläys, säästetään aikaa, kiireen tuntu vähenee ja työnteko selkeytyy
- lisääntynyt henkilöiden vahvuuksien esiintyminen, innovaatiot ja arvostus
- kasvanut itsetuntemus työyhteisön jäsenissä, ja hyvät yhteistyötaidot
- tavoitteellinen, nopea ja oikea päätöksenteko tiimeissä
- kehittynyt asiakaspalveluprosessi.

Hankkeen vaikutuksia arvioidaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä määrittelemällä seurannalle mittarit. Lyhyellä aikavälillä mittareita ovat mm. henkilöstöltä kerätty palaute kehittämisohjelman toteutuksesta sekä tiimien ohjauksen hyödyntämisestä. Pitkällä aikavälillä seurannan mittareita ovat mm. tiimien toiminnan tehostuminen, sairauspoissaolot, työtyytyväisyys mittausten tulokset, työhyvinvointikyselyt sekä asiakaspalautekyselyt.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyö oli mielenkiintoinen ja tavoitteena oli löytää niitä keinoja, joilla tiimi- valmennushanke saadaan mahdollisimman hyvin toteutettua, ja se vastaa tämän hetken tarpeita. Kehittyminen on tärkeää ja välttämätöntä. Spiik kirjoittaa, että tiimityöskentelyä ja yhteistyötä tarvitaan. Niiden avulla voidaan paremmin kohdata ja hallita muuttuvat tarpeet. Tiimiorganisaatio koostuu itseohjautuvista tiimeistä ja henkilöstö voi tehdä työtä kokonaisvaltaisesti. Tiimit suunnittelevat, toteuttavat ja valvovat itse omaa työtään. (1999, 78–79.) Puhtauspalveluorganisaation tiimityön tavoitteet ovat itseohjautuvuuteen suuntautuvat. Itseohjautuvuuden käsitteistöä tullaan avaamaan kehittämisohjelmassa. Itseohjautuvuuden sisäistäminen ei ole helppoa, kun aikaisemmin työtä on tehty puhtauspalveluorganisaatiossa esimiesvetoisesti. Itseohjautuvat tiimit asettavat suuria haasteita hankkeen toteutukselle.

”Työyhteisössä on usein käyttämättömiä voimavaroja ja toimintaenergiaa tuhlautuu heikon yhteistyön aiheuttamaan sähläykseen” (Salminen 2013, 29). Sähläämisen sijaan kehittämishankkeella haetaan tuottavuutta ja tuloksellisuutta organisaation voimavaraksi. Kehittämisohjelmassa laaditaan tiimien roolien mukaiset pelisäännöt, jolloin jokaisella yksilöllä on selkeät toimintamallit. Toimenpide tuo selkeyttä tehtävänkuviiin ja päällekkäisyyteen. Kiire koetaan useasti esteeksi työn kehittämiseksi. Hankkeella tavoitellaan ketteryttä työtehtävien hoitamiseen. Apua pitää antaa sekä pyytää tarvittaessa, jolloin kiirehuiput tasoittuvat. Kiireettömyydellä pyritään hyvinvoinnin

parantamiseen. Miten löytää keinoja siihen, että työaikaa voitaisiin käyttää tehokkaammin? Salminen ja Heiskanen (2009, 92) väittävät, että muutos voi tuntua vaikealta, mutta kehottavat ettei heti kannata antaa periksi. ”Saatat olla itse kehityksen pahin jarru.” Kun antaa itselleen luvan muuttua, niin kaikki tavoitteet ovat saavutettavissa. (Salminen & Heiskanen 2009, 92.)

Kouvolaan kaupungin henkilöstöohjelma tukee hyvin tiimihankkeen tavoitteita ja sen sisältöä. Jos onnistumme tavoitteiden saavuttamisessa ja sisällössä, on oletettavaa, että henkilöstön työhyvinvointi kasvaa, oppimista tapahtuu kaikilla tasoilla, muutosten läpivienti on helpompaa ja itseohjautuvat tiimit ottavat vastuuta enemmän ja arkirutinit sujuvat ketterästi. Esimiesten ja tiimien roolit selkeytyvät ja johtaminen on valmentavaa ja tiimejä tukevaa. Asiakkaiden tarpeet huomioidaan jatkossa paremmin, työn laatu paranee ja tuottavuus kasvaa.

Jarenko (2015) tuo esiin Kutsumuksellinen puhtausala hankkeen loppuraportissa, miten omatoimisuuden astetta voitaisiin lisätä. Työt voitaisiin järjestää niin, että tiimit organisoisivat itsenäisesti oman toiminnan. Kaikki asiat eivät kulkisi esimiehen kautta. Hän ottaa esille yrityksen, joka toimisi kuten pieni yritys. Tiimi voisi vastata vastualueensa kohteiden budjetista sekä töiden hoitamisen. Vuoden kestävän tiimihankkeen jälkeen ideaa voisi jatkojalostaa. Jos tiimitoiminta saadaan maastoutettua aito tiimi -tasolle, jota Skyttä kuvasi, niin edellytykset edelleen kehittää ja vastuutta tiimejä on mahdollista.

Menestyksekkäälle tiimille on ylimmän johdon tuki tärkeää. Ylin johto on sitoutunut kehittämishankkeen tavoitteisiin jo suunnitteluvaiheessa. Tuki pitää olla jatkuvaa ja ymmärrys siitä, että yksilösuorituksesta pyritään tiimisuoritukseen. Henkilöstön edustajat ja työsuojeluvaltuutetut edesauttavat omalla toiminnallaan sitouttaen tiimejä toimimaan tavoitteiden suuntaisesti. Johtaminen viedään mahdollisimman suurilta osin tiimin sisäpuolelle. Tiimi johtaa itse omat tekemiset. Kehittämishankkeen asiantuntijoita hyödynnetään monipuolisesti koko hankkeen aikana. Tämä vaatii jokaisessa tiimiorganisaatiolta yhteistä opettelua.

Kaikki voivat työskennellä tiimeissä, toiset antavat ja saavat siitä enemmän, toiset vähemmän. Tiimityöskentely on prosessi eli jatkuvaa kehittymistä jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Tiimityöhön vaikuttavat ihmisen ja organisaation kehittymiseen

liittyvät asiat. Tiimien toimintaan vaikuttavat monet eri seikat. Yhtä oikeaa vastausta kehittämistyöhön ei voi luvata, koska tiimien lähtökohdat ovat erilaisia eri organisaatioissa. Tiimien vaiheet voivat olla eri kehitysvaiheessa tai hankkeen etukäteistiedottamisesta poiketaan (sitouttaminen) tai tuen tarpeen määrästä. Tiimin oppimisesta ja vastuunotosta riippuu kehittymisen eteneminen. Edelleen tiimien kehittämiseen voivat vaikuttaa johtamisen oikea-aikaisuus, tiimin jäsenten avoimuus ja vuorovaikutustaidot. Keskeisimmät tulokset ovat taulukossa, jossa lähtökohtana ovat teoria- ja tutkimustiedot, joita käytettiin tässä opinnäytetyössä (taulukko 5.). Kouvolan puhtauspalveluorganisaation kehittämisohjelman sisältö ja taulukko 5., eivät juuri poikkea toisistaan, ihmisten kehittymisen näkökulmasta katsoen. Organisaation kehittämiseen liittyviä asioita tullaan korostamaan ohjausryhmän toimesta, sekä kaikessa viestinnässä.

TAULUKKO 5. Kehittämisohjelman sisällön keskeisimmät tulokset teoria- ja tutkimustiedon näkökulmasta.

Ihmisen kehittämiseen liittyvät asiat	Organisaation kehittämiseen liittyvät asiat
*avoin vuorovaikutus on tärkein	*hyvin laadittu suunnitelma
*luottamuksen rakentaminen	*uskallusta uusiutua
*avun antaminen ja saaminen	*viestintää toistettava jatkuvasti
*tarvitaan erilaista johtamista, tunneälyä	*henkilöstön osallistaminen
*asenne, halu muuttaa omaa toimintaa	*tiimit kehittyvät vaiheittain, tunnistettava vaiheet
*jokaisella on oma rooli	*selkeät rajat toiminnalle ja reunaehdot
*tiimisopimuksen laadintaan osallistuvat kaikki heti alussa	*ylimmän johdon jatkuva tuki

On tärkeää tarkastella ja analysoida kehittämishankkeelle asetettuja tavoitteita. Välitavoitteet tullaan esittelemään henkilöstölle kevään 2017 työhyvinvointipäivässä. Välitavoitteet kertovat henkilöstölle sen hetken saavutetut tavoitteet ja se antaa voimaa ponnistella kohti lopullisia tavoitteita. Tiedottamisella voidaan antaa hyviä signaaleja, jolloin tiiminjäsenet auttavat kaikkia tiimiläisiä kohti tavoitetasoa.

Välitavoitteista tullaan kertomaan myös kaupunkitasolla esim. Tyhy-tiimille. Hankkeen loppuraportti ja tulokset tullaan esittelemään henkilöstölle sekä johtoryhmälle ja kaupunkitason eri organisaatioissa. Puhtausalan- ja paikallislehtiin tehdään tiedotteita. Facebook -ryhmän perustaminen jää ohjausryhmän päätettäväksi, sekä muu sähköinen viestintä.

Menestyminen muuttuvassa maailmassa edellyttää jatkuvaa uusiutumista ja organisaatioiden kehittämistä. Tärkeää on, että organisaatioissa työskentelevät ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden. Muuttuvat organisaatiot tarvitsevat henkilöstöä, joka jaksaa kehittää itseään. Organisaatioiden henkilöstöllä on vielä vähän valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä ja itseohjautuvaa sekä aloitteellista työtä. Siihen tarvitaan organisaation lupa. Teoriatiedon mukaan parhaita tuloksia saavutetaan yhdessä toteutettavalla kehittämishankkeella. Tämä voidaan toteuttaa tiimityössä. Kokemusten mukaan hyvin suunniteltuun ja ohjattuun sekä johdettuun hankkeeseen kannattaa ryhtyä.

LÄHTEET

- Heikkinen, Eija. 2012. Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Hietikko, Kati. 2012. Kankaanpään koulukuraattorien tiimityön kehittäminen. Kuvaus tiimisopimuksen, keskinäisten pelisääntöjen ja vastualueiden laadinnan prosessista. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Holmström, Anni. & Kostiainen, Heini. 2012. Tiimitoiminta työyhteisössä. Kerava: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hätönen, Heljä ja Sarala, Urpo 2000. Oppia tiimistä. Educa-Instituutti Oy.
- Jarenko, Karoliina. 2015. Filosofian Akatemia. Kohti kutsumuksellista puhtausalaa. Helsinki: Adigi Oy.
- Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. 2009. C-sarja. Puhtauspalvelualan ammattilaisen opas. Helsinki: Yliopistopaino. 04/2009.
- Kouvolan kaupungin julkaisu. 2015. Henkilöstöohjelma 2015–2017.
- Lencioni, Patrick 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Tarina johtajuudesta. Latvia: Jelgava Printing House.
- Ohjausryhmän rooli. Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä. 2016. WWW-artikkeli. <https://www.jedu.fi/ohjausryhmän-rooli>. Päivitetty 2016. Luettu 29.11.2016.
- Salminen, Jari 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Multiprint Oy.
- Salminen, Jari & Heiskanen, Pirita 2009. Taltuta kiire. Viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Helsinki: Talentum.
- Skyttä, Antti 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Innotiimi Oy: Otava.
- Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY – kirjapainoyksikkö.
- Spiik, Karl-Magnus 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY – kirjapainoyksikkö.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio -Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Yli-Koski, Sinikka 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. Pro-gradu tutkielma. Johtamistieteiden laitos. Helsingin yliopisto.

Kyselylomake tiimivastaaville**Pienoistutkimus tiimivalmennushankkeen suunnittelun tueksi**

Kouvolan kaupungin puhtauspalveluhenkilöstö osallistui Kutsumuksellinen puhtausala - hankkeeseen. Tulokset antoivat vahvan käsityksen siitä, että puhtauspalveluhenkilöstön tiimimäistä toimintaa sekä itseohjautuvuutta pitää lisätä. Tämä kysely on osoitettu tällä hetkellä toimiville tiimivastaaville. Teidän palautteenne on ollut samansuuntaista. Siksi olemme valmistelemassa lokakuussa 2016 vuoden mittaista tiimivalmennusta. Hankkeen onnistumiseksi, pyydän teiltä mielipiteitä esittämiini kysymyksiin. Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään hankkeen valmennussuunnitelmassa sekä siihen, että koulutus vastaa mahdollisimman hyvin tämän hetken tarpeeseen.

1. Kuinka monta jäsentä on tiimissäsi? *

- ☐ 1-4 jäsentä
- ☐ 4-8 jäsentä
- ☐ enemmän jäseniä

2. Onko tiimisi tiimivastaava vaihtunut viimeisen vuoden aikana? *

- ☐ kerran
- ☐ kahdesti
- ☐ ei kertaakaan

3. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tiimivastaavan valintaan?

4. Mitä hyötyä odotat saavasi tiimivalmennuksesta omaan tiimisi?

Kyselylomake tiimivastaaville

5. Kuinka tärkeänä pidät tiimivalmennuksen toteutuksessa seuraavia asioita? - valmennuksen työpajat(sisältää koulutuksen) *

1 2 3 4 5

Erittäin tärkeä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin tarpeeton

6. Kuinka tärkeänä pidät tiimivalmennuksen toteutuksessa seuraavia asioita? - Palautekeskustelu *

1 2 3 4 5

Erittäin tärkeä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin tarpeeton

7. Kuinka tärkeänä pidät tiimivalmennuksen toteutuksessa seuraavia asioita? - henkilökohtainen valmennus tiimeissä *

1 2 3 4 5

Erittäin tärkeä ○ ○ ○ ○ ○ Täysin tarpeeton

8. Mitkä seikat tiimivalmennuksen toteutuksessa koet tärkeimmiksi? Laita vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen (1= erittäin tärkeä, 8= ei tärkeä) *

	1	2	3	4	5	6	7	8
uudet toimintatavat ja pelisäännöt	○	○	○	○	○	○	○	○
tehtävät, vastuut ja roolit	○	○	○	○	○	○	○	○
kiinnostus omaa työtä kohtaan	○	○	○	○	○	○	○	○
omat voimavarat	○	○	○	○	○	○	○	○
yhteistyö tiimitoiminnassa, tiimisopimukset	○	○	○	○	○	○	○	○
toisen työn arvostus	○	○	○	○	○	○	○	○
asiakkaiden ja työkavereiden kuuntelu	○	○	○	○	○	○	○	○
asiakkaan ja tiiminjäsenten kohtaaminen (vuorovaikutus ja viestintä)	○	○	○	○	○	○	○	○

9. Muita kehittämisajatuksia tiimivalmennuksen suunnittelusta tai toteutuksesta?
